



**Creval**

# Sustainable Growth

Piano Industriale 2019 - 2023

Milano, 18 Giugno 2019



Questo documento contiene alcune informazioni prospettiche, cioè informazioni non fondate esclusivamente su dati storici ed oggettivi, ma che riflettono piuttosto giudizi soggettivi che potrebbero risultare non corretti e pertanto i risultati qui riportati potrebbero subire variazioni.

Tutte le informazioni prospettiche sono state predisposte sulla base di determinate assunzioni, aspettative, proiezioni e dati previsionali riguardanti eventi futuri e sono soggette a una serie di variabili e ad altri fattori, molti dei quali al di fuori del controllo di Credito Valtellinese. Una molteplicità di fattori può portare a performance e risultati effettivi sensibilmente differenti da quelli deducibili, in via esplicita o implicita, dalle informazioni prospettiche e pertanto esse non costituiscono un indice affidabile di performance future. Ulteriori fattori di cui Credito Valtellinese non è al momento a conoscenza, o che Credito Valtellinese non ritiene al momento rilevanti, potrebbero causare una sensibile discrepanza tra i risultati effettivi e quelli espressi nelle informazioni prospettiche incluse in questo documento. Conseguentemente, i risultati effettivi potrebbero differire dalle proiezioni qui indicate e queste differenze potrebbero essere significative.

I dati relativi alle performance storiche non devono essere considerati come un indice affidabile di performance future e i destinatari del presente documento sono avvertiti che nessuna di queste informazioni costituisce una garanzia di performance e che tali informazioni anzi implicano rischi e incertezze, molti dei quali al di fuori del controllo di Credito Valtellinese. I potenziali investitori non dovrebbero, quindi, riporre un indebito affidamento su alcuna delle informazioni prospettiche qui riportate. Nessuna decisione di investimento può essere basata o fare affidamento su questo documento, in tutto o in parte. Credito Valtellinese, i membri del Gruppo Credito Valtellinese e i loro rispettivi rappresentanti, amministratori o dipendenti non rendono alcuna garanzia espressa o implicita in riferimento alle informazioni qui riportate e non possono essere ritenuti responsabili in relazione ad alcuna delle parti di questo documento o ai suoi contenuti o per qualunque perdita derivata dall'uso di o dall'affidamento su questo documento e i suoi contenuti.

Credito Valtellinese non assume alcun impegno di aggiornare o rivedere pubblicamente alcuna delle informazioni prospettiche o di aggiornare le considerazioni in ragione delle quali i risultati effettivi potrebbero differire sensibilmente da quelli anticipati nelle informazioni prospettiche, qualora fossero disponibili nuove informazioni, si verificassero eventi futuri o in ogni altra circostanza, fatti salvi i casi in cui tale aggiornamento sia richiesto da norme di legge o regolamento.

Le informazioni, le dichiarazioni e le opinioni contenute in questo documento sono volte a scopi esclusivamente informativi. Questo documento non costituisce un'offerta o un invito a sottoscrivere o acquistare alcuno strumento finanziario. Eventuali strumenti finanziari qui menzionati non sono registrati e non saranno registrati in nessun caso negli Stati Uniti ai sensi dell'“U.S. Securities Act of 1933” (il “Securities Act”), come modificato, o in Australia, Canada, Giappone o in nessun'altra giurisdizione dove una simile offerta o sollecitazione richiedesse l'approvazione delle autorità locali competenti o costituisse una violazione di legge. Nessuno strumento finanziario può essere offerto o venduto negli Stati Uniti a meno che non sia registrato ai sensi del Securities Act, o costituisca un'eccezione agli obblighi di registrazione in forza dello stesso Securities Act. Credito Valtellinese non intende registrare alcuna offerta di titoli negli Stati Uniti o condurre un'offerta pubblica di alcun titolo negli Stati Uniti. Ogni offerta pubblica di titoli negli Stati Uniti sarà effettuata per mezzo di un prospetto o di ogni altro documento richiesto dalla legge applicabile, che potrà essere ottenuto da Credito Valtellinese e conterrà dettagliate informazioni sulla banca e il management, come anche le dichiarazioni finanziarie. Le informazioni contenute in questo documento non possono essere riprodotte e non possono essere distribuite o inviate negli Stati Uniti, in Canada, in Australia e in Giappone.



## Speaker del Giorno



**Luigi Lovaglio**

*Amministratore Delegato  
Creval*



Introduzione (11.00 CET)

Fondamenta Solide e Potenziale di Crescita

Una Strategia Chiara

Iniziative Efficaci a Sostegno del Piano

Obiettivi Finanziari per una Crescita Sostenibile

Q&A

Conclusione (13.30 CET)



**“ Una Banca Commerciale solida, con basso profilo di rischio, focalizzata sulle famiglie e PMI dei nostri territori ”**



### Redditività sostenibile

*RoE*  
~6% / >8% nel  
2021 - 2023

### Dividendi attraenti

*Payout Ratio*  
>50% dal 2020

### Solida posizione di capitale

*CET1R FL*  
>14% nel  
2021 - 2023

### Azioni sulla *legacy* di bilancio

*NPE Ratio Netto*  
<3% entro il 2023



Fondamenta Solide e Potenziale di Crescita



## Implicazioni per le banche

### Difficile contesto macroeconomico

- Crescita del PIL piatta con aspettative limitate<sup>(1)</sup>
- Scenario dei tassi di interesse: “*Lower for longer*”



**Ampliamento della base clienti e diversificazione delle fonti di ricavo**

### Cambiamenti nei comportamenti dei clienti e aumento delle aspettative

- Esigenza di un servizio clienti *omni-channel*
- Sempre maggiore importanza della *Customer Experience*, fattore determinante nelle scelte del cliente
- Prodotti semplici e trasparenti; servizi a valore aggiunto



**Il "cliente al centro"**

### Evoluzione del panorama competitivo

- Rapido consolidamento del settore bancario italiano, storicamente frammentato
- Pressione competitiva da nuovi modelli di business e proposizione di valore innovative (*FinTech*)
- Modelli Open Banking (PSD2)



**Piattaforma agile e innovativa**

### Contesto regolamentare

- Pressione sui requisiti di capitale, solidità di bilancio e *de-risking*



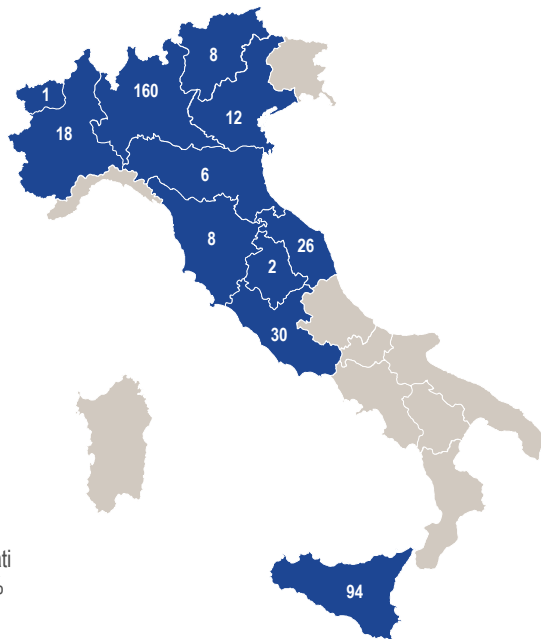
**Modello di business solido e a basso profilo di rischio**

# Creval beneficia di un forte *franchise* nel territorio...

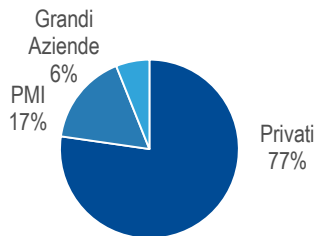


365 filiali a livello nazionale...

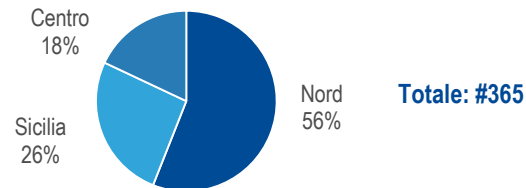
...Con più del 60% della raccolta e degli impieghi nel Nord Italia<sup>(1)</sup>



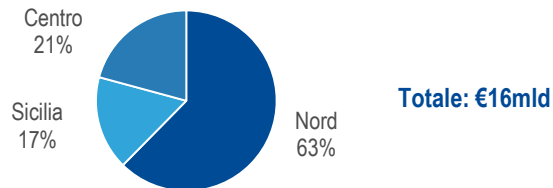
Clienti per Categoria



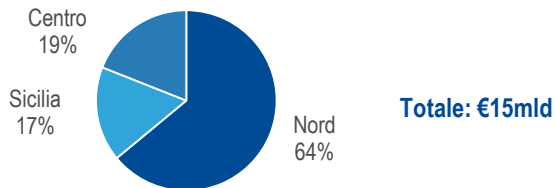
Filiali



Crediti verso Clientela



Raccolta Diretta



Relazioni di lunga data con più di 700 mila clienti privati e PMI

Fonte: Informativa societaria e dati manageriali.

(1) Numero delle filiali al marzo 2019, Impieghi con la clientela e raccolta diretta al dicembre 2018.

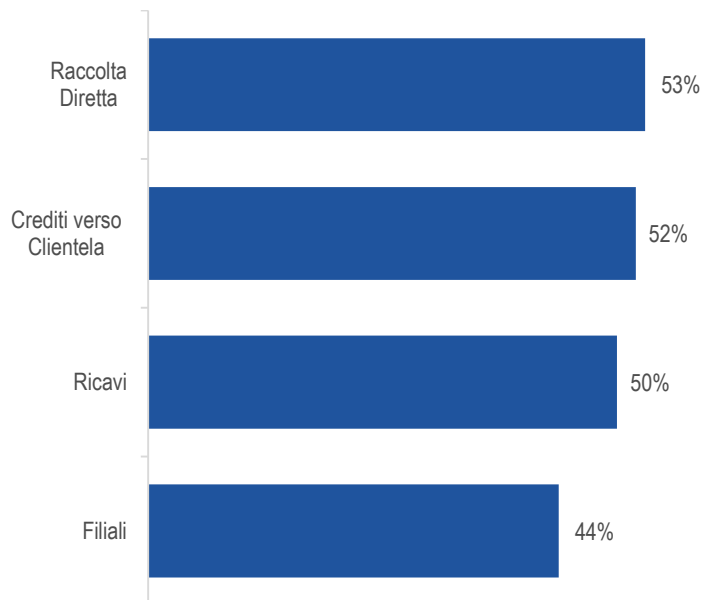


# ...Con più del 50% del *business* in Lombardia, la più grande e ricca regione d'Italia



## % Lombardia su totale Creval

### Indicatori selezionati<sup>(1)</sup>



## Province chiave<sup>(2)</sup>

	# di Filiali	Filiali, quota di mercato (%)	Popolazione ('000)	Reddito pro capite (€'000)
Sondrio	40	31,0%	181	25,3
Milano	38	2,7%	3.235	34,0
Monza e Brianza	18	5,0%	872	30,4
Como	15	4,8%	599	26,0
Lecco	12	5,7%	339	27,0
Varese	11	3,7%	891	27,3
Pavia	10	3,7%	546	29,1
Bergamo	6	1,0%	1.110	30,4

**La Lombardia è la più grande regione d'Italia con il 16% della popolazione totale ed il 22% del PIL<sup>(2)</sup>**

(1) Dati MIS al dicembre 2018.  
 (2) Fonte: Informativa societaria, Banca d'Italia, ISTAT e altre informazioni disponibili al pubblico.

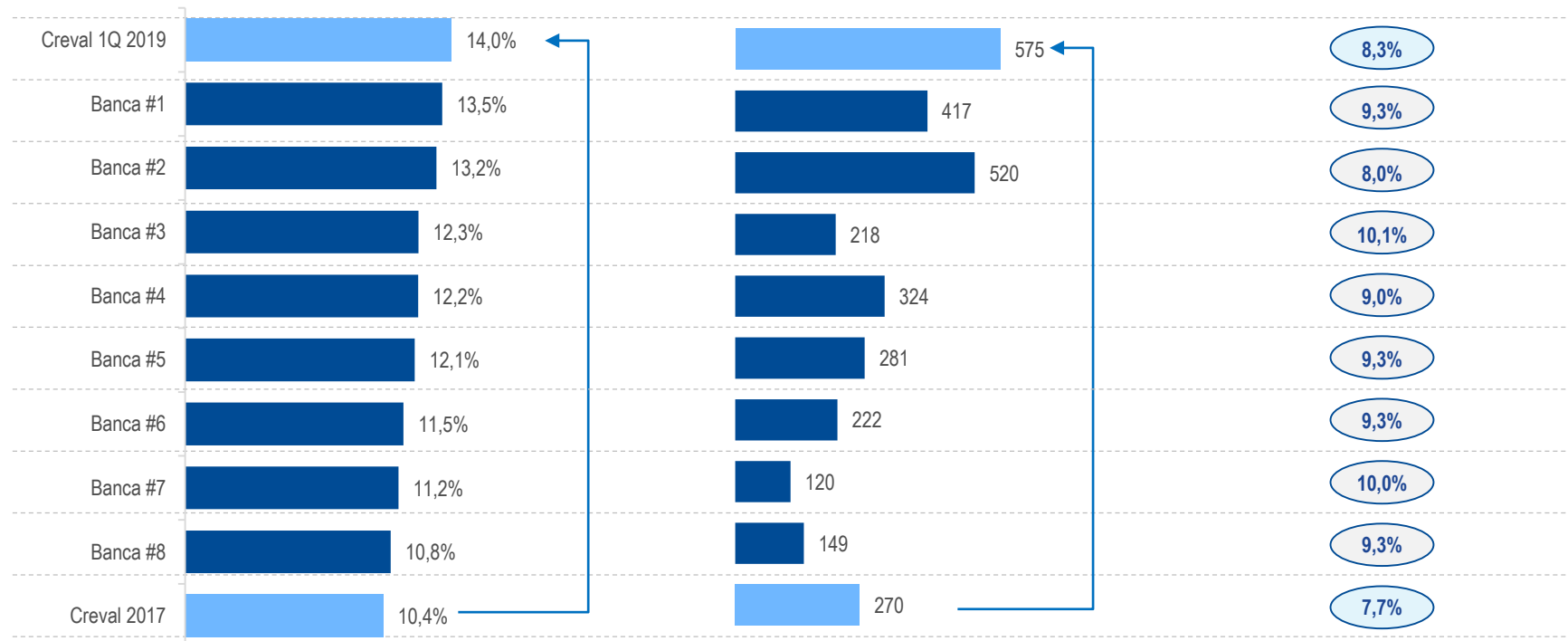
# Posizione di capitale al vertice del settore bancario italiano...



CET1 Ratio *Fully Loaded* (1Q 2019)<sup>(1)(2)</sup>

Buffer vs. Requisiti SREP<sup>(1)(3)</sup>

Nota: Requisiti SREP 2019<sup>(4)</sup>



(1) Include: BMPS, Pop. Sondrio, Banco BPM, BPER, Credem, Intesa Sanpaolo, UBI, UniCredit.

(2) Dato Pop. Sondrio *transitional*. Dato Credem a livello Credem Holding.

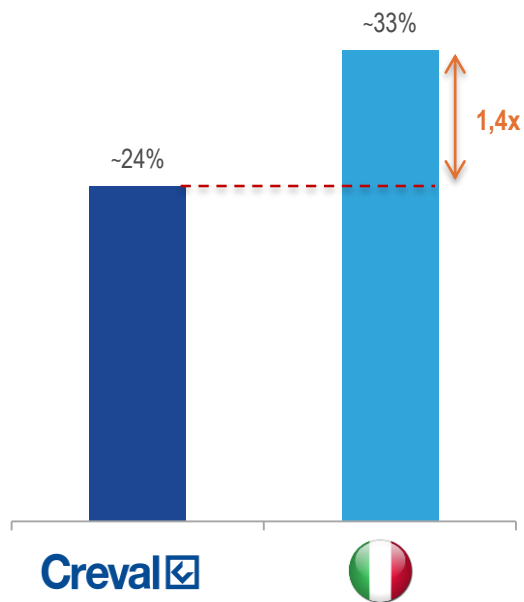
(3) Buffer Pop. Sondrio basato sul CET1 ratio *transitional*.

(4) Requisito SREP di Creval stabilito dalla Banca d'Italia.

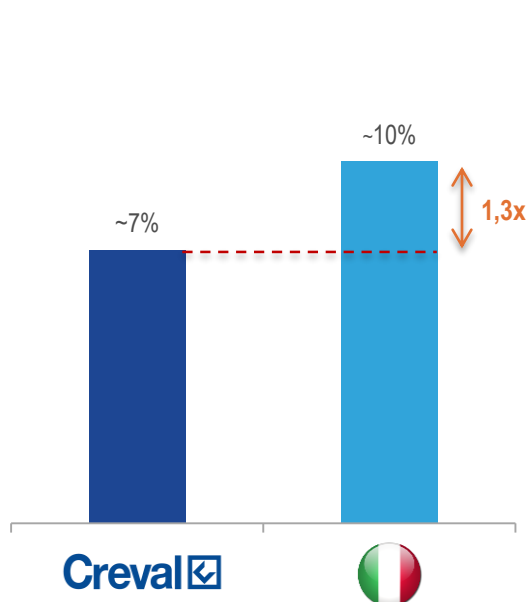
# ...Alla base del nostro potenziale di crescita



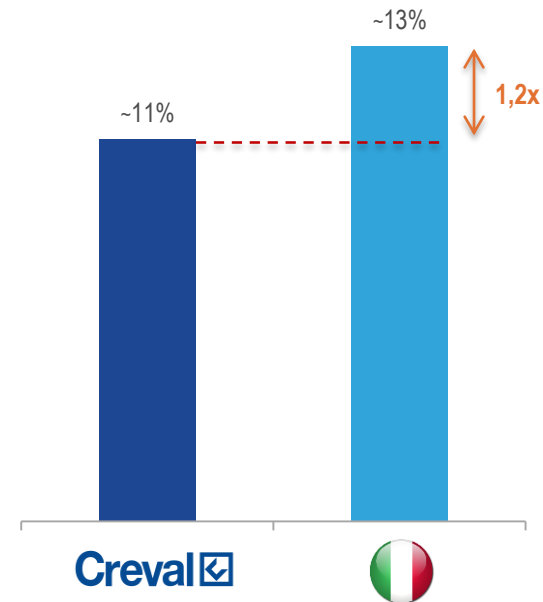
## Patrimonio Gestito / (Raccolta Diretta e Indiretta)



## Penetrazione Prestiti al Consumo<sup>(1)</sup>



## Penetrazione Mutui<sup>(1)</sup>



Fonte: Analisi di benchmarking manageriale su banche Italiane selezionate.

(1) Si riferisce al numero di clienti con prestiti al consumo o mutui sul totale dei clienti retail. Media italiana riferita alle otto maggiori banche italiane.

**Creval** 

Una Strategia Chiara



1

**Rilancio della piattaforma  
commerciale**

2

**Azioni decisive sulle  
*legacy* di bilancio**

***Catalizzatori*** – *Il nostro franchise storico ed il nostro capitale umano*

1

## Rilancio della piattaforma commerciale

Focus sulla piattaforma commerciale per crescere in maniera sostenibile e generare utili



### Azioni Chiave

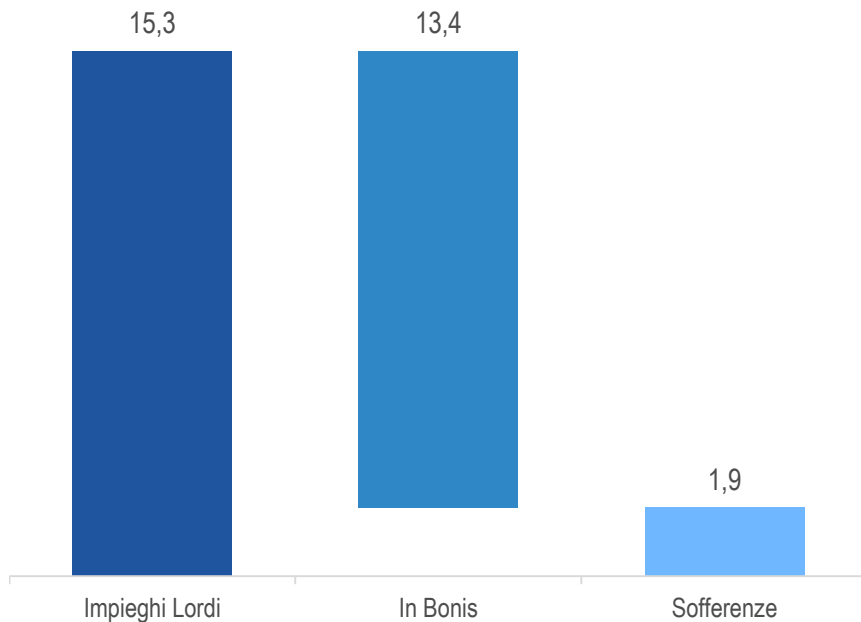
- A Separazione delle attività di banca commerciale dalla *non-core unit*
- B Rafforzamento del modello di *business* focalizzato sul cliente
- C Ottimizzazione e semplificazione della struttura operativa
- D Ripensamento delle politiche di *underwriting* e di monitoraggio del rischio

# A Separazione della banca commerciale dalla *Non-Core Unit* per consentire un maggior focus sull'esecuzione del piano...



## Attivi *Non-Core* chiaramente identificati e segregati

Crediti verso clientela lordi (1Q 2019)



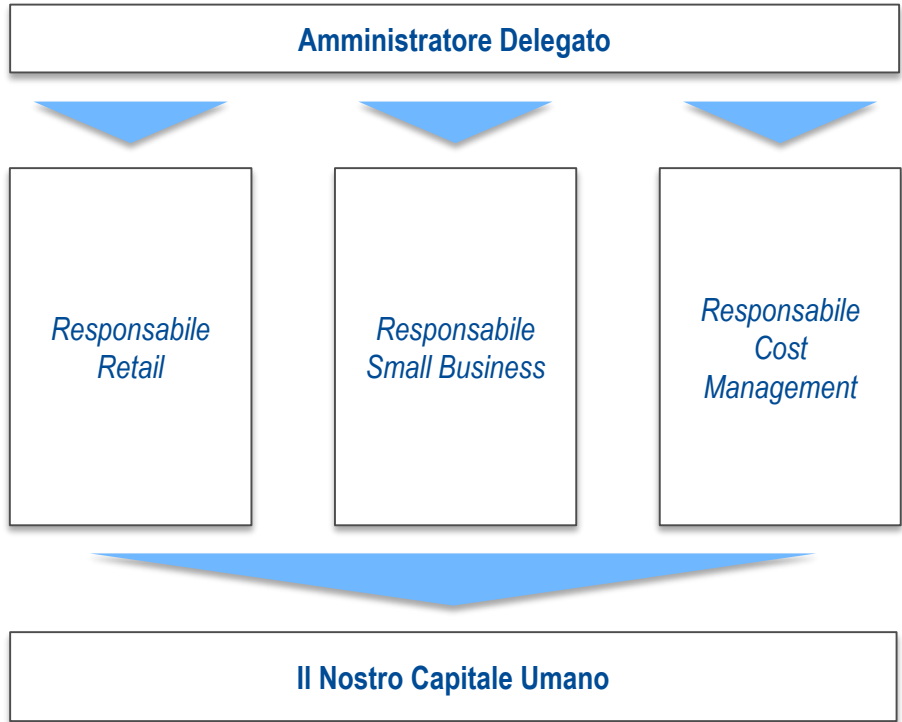
	Banca Commerciale	<i>Non-Core Unit</i>
<i>Al 1Q 2019</i>		
Crediti verso clientela	€13,4mld <sup>(1)</sup>	€1,9mld
Personale	~3.630	~50
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità chiare e team dedicati</li> <li>• Pochi obiettivi ben definiti e misurabili</li> <li>• Adeguata selezione di <i>KPI</i></li> </ul>

(1) Esclude titoli governativi e GACS.

**A** ...Con chiare responsabilità stimolando una cultura basata sull'eccellenza del servizio clienti e della *performance*



Assetto organizzativo agile ed efficace



- Responsabili già individuati
- Maggior focus sulle priorità del piano
- Assetto organizzativo più snello e vicino al cliente
- Processo decisionale più veloce

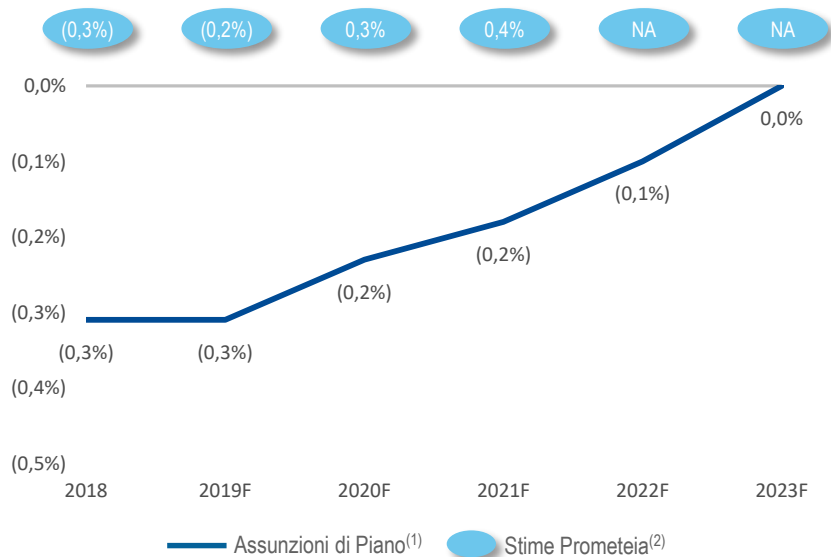


# B Rafforzamento del modello di business focalizzato sul cliente

## Ipotesi conservative alla base dei nostri obiettivi di ricavo



### Euribor 3M / ipotesi di piano



### Considerazioni chiave

- Il Piano Industriale riflette ipotesi conservative per i tassi di interesse di medio periodo:
  - Tassi Euribor a 3 mesi costantemente sotto lo 0%, per tutta la durata del piano
  - Applicazione di un cap dello 0% per l'Euribor a 3 mesi nel 2023
  - Stime di Piano per il 2021 di ~60pb più conservative di quelle di Prometeia

(1) Fonte: Bloomberg; Per le stime 2023, il Piano assume un cap dello 0% sui tassi dell'Euribor a 3 mesi.

(2) Fonte: Prometeia; stime disponibili fino al 2021.

## B Rafforzamento del modello di business focalizzato sul cliente

### Panoramica delle iniziative chiave



		Delta Ricavi '19 – '23 (€mln)
1	<b>Ampliamento della base clienti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Programmi mirati alla riconquista della clientela</li><li>• Approccio innovativo al modello <i>referral</i> per la generazione di nuova clientela, ora pienamente integrato nei processi commerciali</li><li>• Completo sviluppo dei canali digitali per attirare la clientela più giovane</li></ul>	~20
2	<b>Potenziamento all'offerta di finanziamenti alle famiglie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Potenziamento delle capacità analitiche per incrementare la penetrazione dei prodotti</li><li>• Arricchimento dell'offerta alla clientela, anche grazie al supporto dei nostri partner</li><li>• Sviluppo dell'offerta sui canali digitali</li></ul>	~35
3	<b>Step-up del ruolo di <i>advisor</i> per la gestione del risparmio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementazione del nuovo modello per la gestione del risparmio, facendo leva sulla nostra presenza in regioni abbienti</li><li>• Offerta potenziata per la nostra clientela <i>affluent</i>, con il supporto dei nostri partner</li><li>• Introduzione di pratiche per la gestione proattiva del cliente nel corso del suo <i>life-cycle</i></li><li>• Arricchimento dell'offerta per tutte le fasce clienti, supportata dai canali online e digitali</li></ul>	~25
4	<b>Nuova proposizione commerciale per le PMI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento dell'esperienza <i>complessiva</i> per i nostri clienti PMI, i più attraenti nel settore</li><li>• Incremento del focus su clienti a basso-rischio e orientati alle esportazioni, al fine di migliorare il nostro <i>asset mix</i></li><li>• Sviluppatori PMI</li><li>• Avvio e sviluppo della piattaforma di <i>factoring</i></li></ul>	~25
		Totale: ~105

# C Ottimizzazione e semplificazione dei processi

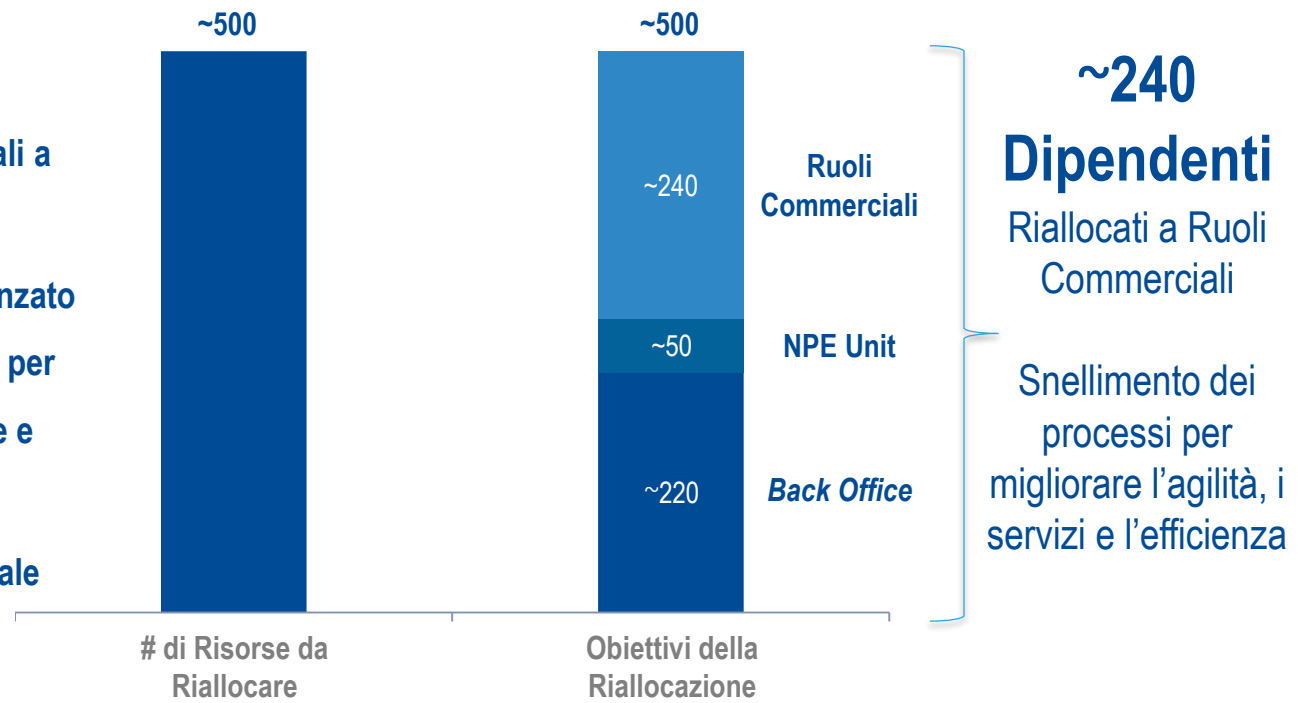
## Panoramica delle iniziative chiave



		Delta Costi (€mln)
1	<p>Disciplinato e rigoroso controllo dei costi amministrativi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Centralizzazione dei centri di costo in un'unica unità</li><li>• Approccio ai costi "Zero-based"</li><li>• Ottimizzazione della gestione della domanda e segregazione delle attività di <i>procurement</i> (processi di acquisto)</li></ul>	~30
2	<p>Semplificazione dei processi per migliorare l'efficienza e agilità del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Centralizzazione del <i>back-office</i> e migrazione di prodotti e processi sul canale digitale</li><li>• Riallocazione di talenti e risorse ad attività commerciali e a valore aggiunto</li><li>• Migrazione delle transazioni standard verso ATMs digitali e avanzati</li><li>• Riduzione della complessità nell'offerta prodotti</li></ul>	~15
3	<p>Ottimizzazione del patrimonio immobiliare</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisione del <i>format</i> delle filiali e ottimizzazione della copertura territoriale</li><li>• Consolidamento e accentramento delle funzioni centrali</li><li>• Riduzione degli spazi in affitto grazie alla riallocazione delle attività in uffici di proprietà del Creval</li></ul>	~10
<b>Totale:</b>		~55



- Riallocazione di risorse su selezionate attività commerciali a valore aggiunto
- *Framework* di formazione avanzato con programmi personalizzati per riposizionare al meglio risorse e talenti all'interno del gruppo
- Pieno utilizzo del nostro capitale umano

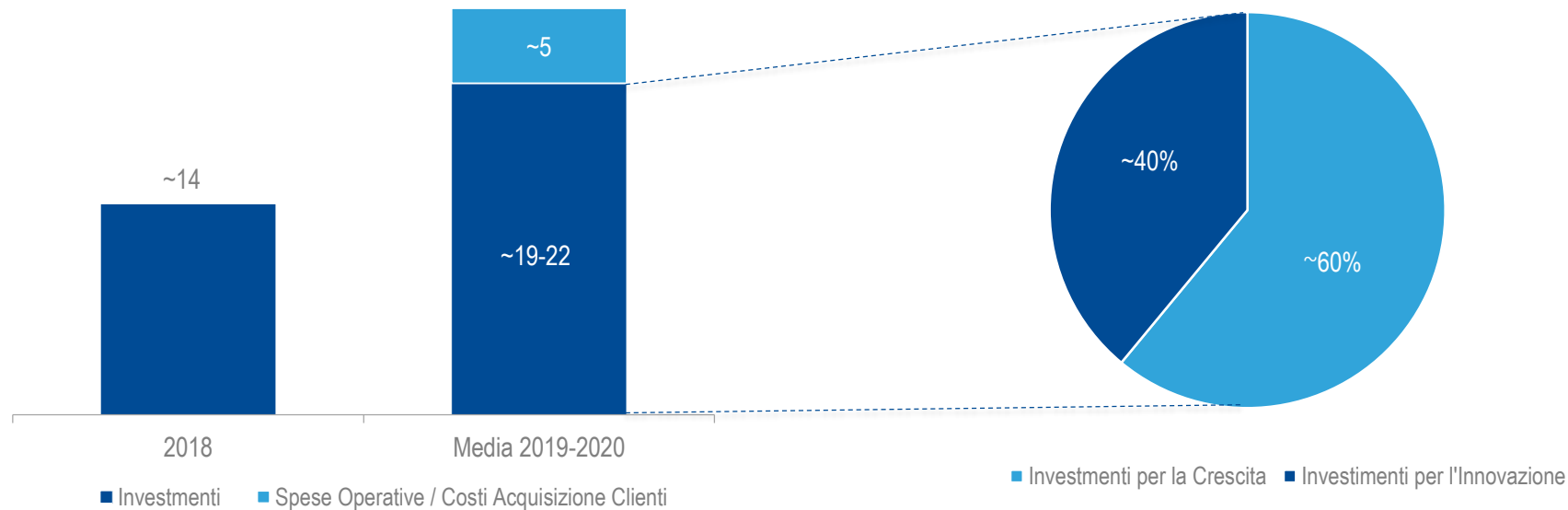


# ⓑ ⓐ Oltre €20mln di investimenti a supporto del Piano Industriale



## Investimenti per la crescita e l'innovazione<sup>(1)</sup>

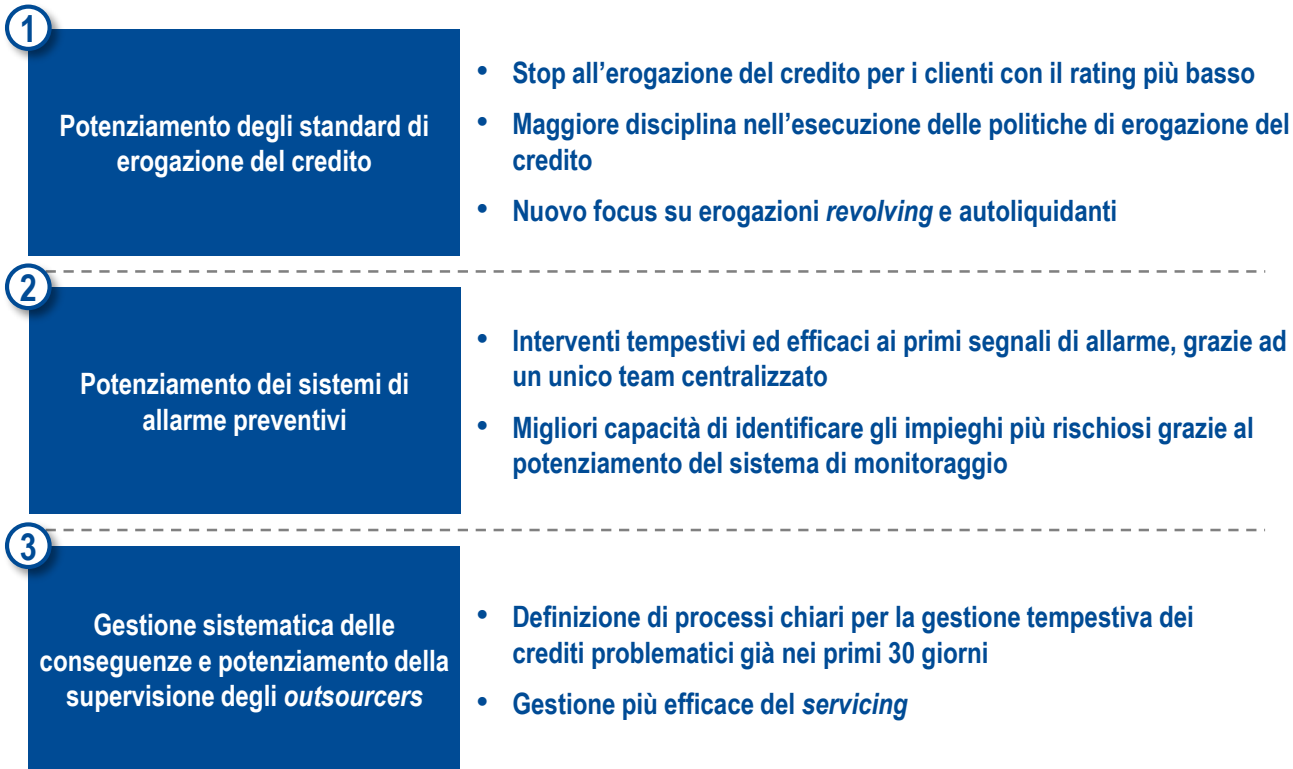
€mln



(1) Assumendo investimenti nei primi due anni di piano (2019-2020)

# D Ripensamento delle politiche di *underwriting* e monitoraggio del rischio

## Panoramica delle iniziative chiave



**~40pb**

La riduzione del costo del rischio per la Banca Commerciale entro il 2023

**~35pb**

già raggiunti nel 2021<sup>(1)</sup>

(1) Rispetto al 2019.

1

## Rilancio della piattaforma commerciale

Miglioramento dei risultati operativi grazie a iniziative di costo e di ricavo



€mln	Delta 2019 – 21	Delta 2021 – 23	Delta 2019 – 23
Delta Ricavi da Iniziative	~65	~40	~105
Riduzione dei Costi da Iniziative	~40	~15	~55
<b>Delta Risultato Operativo Lordo</b>	<b>~105</b>	<b>~55</b>	<b>~160</b>

pb	2019	2021	2023
Costo del Rischio	~90	~55	~50

**Risultato operativo lordo incrementale pari a ~€105mln entro il 2021 e ~€160mln entro il 2023**  
**Riduzione del Costo del Rischio pari a ~40pb nel periodo**



2

### Azioni Chiave

A

Decisa riduzione delle attività *Non-Core*

B

Riduzione del portafoglio titoli





# Decisa riduzione delle attività Non-Core

## Diminuzione di UTP e Sofferenze per ~80%



### Leve

#### Segregazione del portafoglio di NPE

- Creazione di un portafoglio separato di ca. €1,9mld composto dallo *stock* corrente di UTP e Sofferenze
- Divisione dedicata per la gestione del portafoglio, al fine di ridurre le masse di ca. l'80% entro il 2023
- Obiettivi chiari e specifici, con chiare *leadership* e responsabilità

#### Gestione proattiva delle masse e dei flussi

- Ristrutturazione proattiva di esposizioni selezionate
- Identificazione di chiare strategie di vendita per gli immobili a garanzia
- Massimizzazione del *cure rate* attraverso azioni mirate

#### Vendita di NPE

- Gestione del portafoglio di NPE, in ottica di massimizzazione del valore

# A Deciso smaltimento della non-core unit

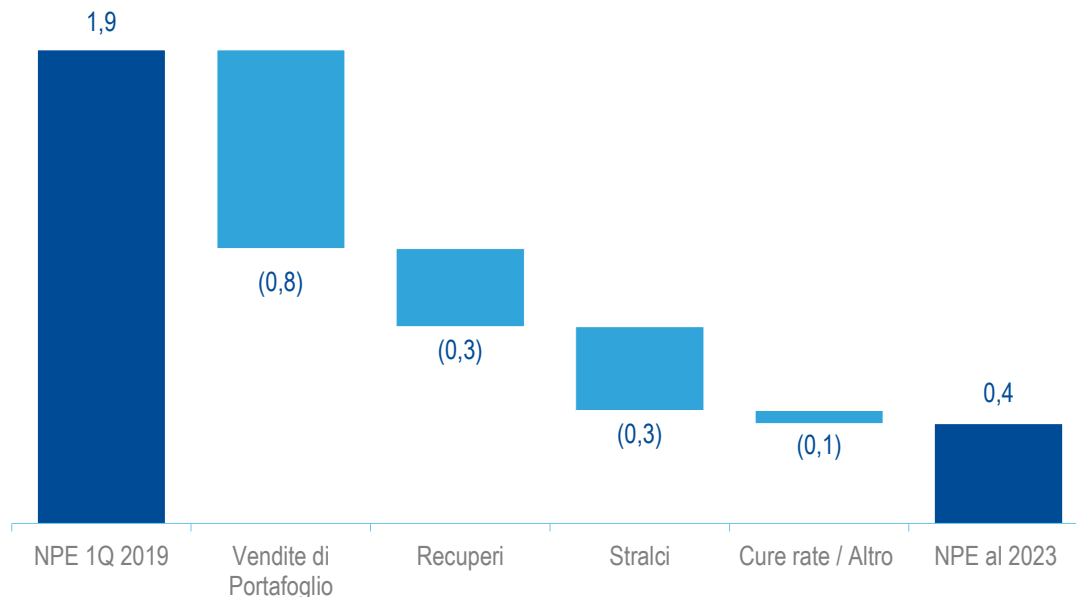
## Evoluzione del portafoglio di NPE Non-Core



### Considerazioni chiave

- Sostanziale riduzione dello stock di crediti deteriorati entro il 2023 (di ca. l'80%), facendo leva sulle vendite pianificate entro il 2020 ed il miglioramento del *cure rate*
- Vendite di portafoglio finanziate da fonti già individuate, in ottica di massimizzazione del valore
- Gestione proattiva dei rimanenti NPE, grazie ad un team dedicato di 50 persone
- Miglioramento del *cure rate* dal 2% del 2018 al 6% nel 2023, riducendo il gap con la media di settore (ca. 9%)

### Evoluzione del portafoglio di NPE<sup>(1)</sup> (€mlrd)



(1) Stralci e migrazioni basati su dati statistici.

# A Riduzione del portafoglio titoli

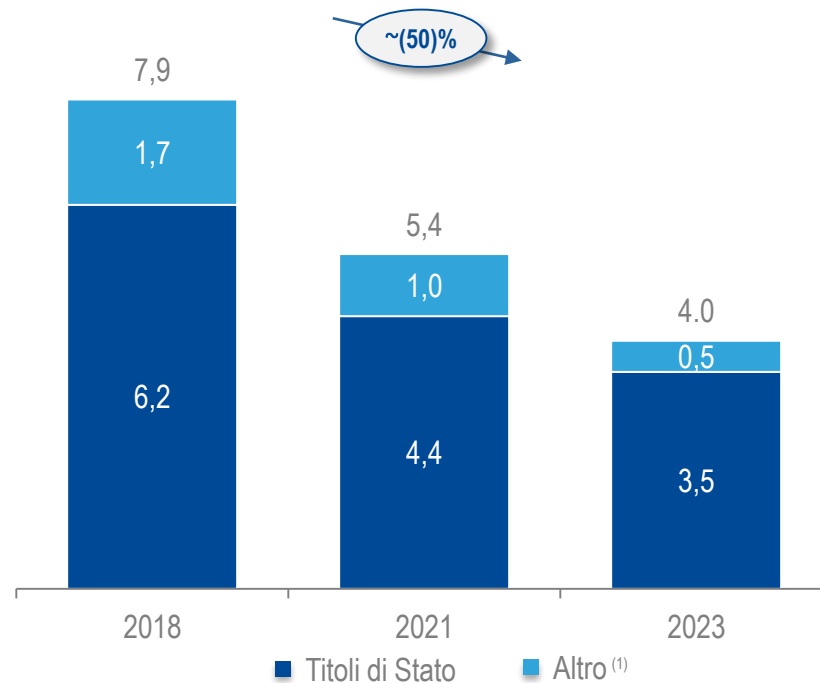
## Evoluzione degli attivi finanziari



### Considerazioni chiave

- Progressiva riduzione del portafoglio titoli in linea con naturale profilo di ammortamento e graduale riduzione delle posizioni PCT
- Solido buffer di *High Quality Liquid Asset* disponibili, al fine di assicurare adeguati livelli di liquidità
- Vendite opportunistiche in caso di favorevoli condizioni di mercato (non prese in considerazione nel piano)

### Portafoglio titoli (€mld)



(1) Include principalmente esposizioni in GACS...



Iniziative Efficaci a Sostegno del Piano



## Aree di opportunità selezionate

## Iniziative selezionate

### Riconquista clienti

- 85 mila ex-clienti che hanno lasciato la banca negli ultimi due anni, per un totale di oltre >€1,4mld di risparmi
- Focus sui top 25% dei clienti, che rappresentano il ~90% dei volumi identificati

- Pacchetto di "*bentornato*"
- Coinvolgimento rappresentanti *senior*

### Nuovi clienti

- ~500 mila clienti "*New-to-bank*" (clientela "giovani") nel mercato italiano
- Programmi di *referral* sui clienti esistenti per un potenziale totale di nuovi clienti di ~100 mila
- Clienti e fornitori dei nostri clienti

- Nuovi canali di acquisizione digitale con offerte di prodotti innovativi anche sulle piattaforme di *social media*
- Offerte speciali con bonus
- Offerte speciali mirate a potenziali clienti le cui transazioni sono transitate presso il Creval

### PMI esportatrici

- Le PMI della Lombardia esportano il 50% del loro fatturato

- Sviluppo di uno specifico pacchetto *import/export*, comprensivo di prodotti avanzati per lo sconto fatture



### Aree di opportunità selezionate

### Iniziative selezionate

#### Credito al consumo

- Penetrazione del Creval nei prestiti al consumo per i clienti esistenti pari a c. 7%, vs. 10% dei competitor selezionati<sup>(1)</sup>
- CAGR dei volumi di prestito al consumo al 3%

- 150 mila clienti depositanti non hanno ancora utilizzato il credito al consumo
- Pre-approvazione per clienti ad alto potenziale già identificati (€200mln di potenziale crescita dei volumi)
- Sviluppo di prodotti *one-click* e miglior utilizzo dei canali digitali
- Rafforzamento delle funzionalità CRM per favorire una tempestiva identificazione dei comportamenti e dei bisogni del cliente
- Offerte speciali per clienti che usufruiscono di prestiti erogati da *competitor*
- Incremento proattivo delle erogazioni per clienti selezionati

#### Mutui

- Penetrazione di Creval nei mutui per clienti esistenti pari a c. 10%, vs. ~13% dei competitor selezionati<sup>(1)</sup>

- 140 mila clienti depositanti che non hanno ancora usufruito dei nostri mutui
- Ottimizzazione delle *partnership* con agenti immobiliari

#### Prodotti CPI

- Limitato *cross-selling* sui prodotti CPI (coperture assicurative)

- Sviluppo di un pacchetto d'offerta inclusivo di finanziamenti e prodotti CPI



### Aree di opportunità selezionate

### Iniziative selezionate

#### Presenza territoriale e gestione risparmio

- Presenza capillare nelle regioni più ricche d'Italia

- Potenziamento della piattaforma di *private banking* nei territori in cui siamo presenti
- Introduzione della "Wealth Management Academy" per migliorare le abilità dei *Relationship Manager* nella gestione del risparmio

#### Mix della raccolta indiretta e penetrazione

- Penetrazione del Creval al 24% in termini di risparmio gestito sul totale della raccolta rispetto alla media dei *competitor* del 33%
- Potenziale nella fascia bassa dei clienti *affluent*, rispetto ad altre fasce (10% di sottopenetrazione vs. *competitor*)

- Introduzione di una divisione *Wealth Management*, che gestirà la strategia, la pianificazione commerciale e il *pricing*
- Continua evoluzione e innovazione dell'offerta
- Strumenti di consulenza finanziaria per supportare i *relationship manager* nella gestione del portafoglio
- Incremento del supporto in filiale, grazie all'introduzione di nuovi modelli di consulenza
- Introduzione di un modello di "consulenza in casa" per clienti ad alto potenziale

#### Assicurazione Danni

- Limitato *cross-selling* di polizze assicurative danni ai nostri clienti *affluent*

- Offerta di prodotti *bundle*, anche attraverso i canali digitali



### Aree di opportunità selezionate

### Iniziative selezionate

#### Profilazione PMI

- Penetrazione minore in termini di finanziamenti erogati a clienti con rating elevato
- Settore con il più alto tasso di crescita in Lombardia, regione con le PMI più grandi in termini di fatturato e personale dipendente

- Pre-approvazione per clienti di *rating* elevato (€400mln di potenziali volumi)
- Azioni speciali mirate a ex-clienti con *rating* elevato (ca. 2,000 clienti con impieghi pari a €150mln)

#### Qualità dei ricavi

- Ricavi commissionali non legati all'attività di impiego inferiori rispetto alla media di settore (22% vs 26% per i *competitor* selezionati)

- Offerta completa, con prodotti su misura per *import / export*
- Depositi online

#### Ribilanciamento del portafoglio

- Ribilanciamento del mix di prodotti verso prodotti a breve termine (70% MT vs. 65% per *competitor* selezionati)

- Accesso semplice e veloce a linee *revolving*





## Aree di opportunità selezionate

## Iniziative selezionate

### Ottimizzazione della domanda

- Ottimizzazione dei processi per stimare al meglio la domanda e definire degli obiettivi di spesa
- Centralizzazione dei centri di costo in un'unica unità, come unica interfaccia all'interno del gruppo
- Segregazione delle attività di *procurement*

- Presenza di 15 responsabili di costo

### Rinegoziazione dei contratti

- Rinegoziazione / revisione degli attuali contratti, tra cui anche i contratti IT

- Oltre ~€50mln in contratti soggetti a rinegoziazione in media ogni anno

### Approccio ai costi "zero-based"

- Ridefinizione delle politiche di spesa e dei processi, in ottica *zero-based*

- 17% delle spese amministrative per consulenze e servizi professionali



### Aree di opportunità selezionate

#### Centralizzazione del *back-office* e migrazione digitale

- Rifocalizzazione delle filiali sulle attività commerciali a contatto con la clientela grazie alla centralizzazione delle attività di *back-office*
- Riqualificazione delle risorse che cambieranno ruolo all'interno dell'azienda
- Revisione *end-to-end* dei processi e delle politiche per permettere la riallocazione delle risorse in attività commerciali a valore aggiunto

#### Migrazione al digitale delle operazioni *standard*

- Incentivare l'uso dei canali digitali da parte del cliente:
  - Digitalizzazione delle operazioni *standard*
  - Aumento del numero di ATM avanzati
  - *Self-channel* / Bancaperta

### Iniziative selezionate

- Attualmente <17% delle risorse del *network* dedicate ad attività commerciali a contatto con il cliente vs. 40% per i competitor selezionati
- 20 pagine stampate necessarie per aprire un conto corrente



### Aree di opportunità selezionate

### Iniziative selezionate

#### Copertura e format delle filiali

- Modificare il *format* delle filiali per riflettere il nuovo *focus* commerciale:
  - Filiali interamente digitali (modello Bancaperta)
  - Filiali *stand-alone* con sportelli *bancomat* avanzati
  - Filiali *flagship*, con offerte dedicate per tutti i segmenti
- Raggruppamento delle filiali in sovrapposizione

- 14 filiali con Cost / Income >100%
- 30-40 filiali in prossimità

#### Accorpamento delle funzioni centrali

- Accorpamento delle funzioni centrali in un numero inferiore di immobili del Creval

- 11 proprietà ad uso Sede in 4 città per un totale di ~70 mila m<sup>2</sup>

#### Riduzione degli spazi in affitto

- Terminazione dei contratti d'affitto non necessari
- Massimizzazione del livello di utilizzo (m<sup>2</sup> / risorse) attraverso la riorganizzazione degli spazi

- Patrimonio immobiliare di proprietà e valore di circa €106 mila per dipendente, contro €72 mila di media nel settore
- Media di 60 m<sup>2</sup> per impiegato, contro i 30 m<sup>2</sup> di settore
- Costi d'affitto intorno ai ~€6 mila rispetto a ~€4,5 mila per m<sup>2</sup> di *competitor* selezionati



Obiettivi Finanziari per una Crescita Sostenibile



**Rilancio della  
piattaforma  
commerciale**

**Aumento Ricavi  
vs. 2019**

~€65mln entro il 2021  
~€105mln entro il 2023

**Riduzioni Costi  
vs. 2019**

~€40mln entro il 2021  
~€55mln entro il 2023

**Costo del Rischio  
Banca  
Commerciale**

~55pb in 2021  
~50pb in 2023

**Azioni decisive  
sulle *Legacy* di  
bilancio**

**Riduzione delle  
Attività *Non-Core***

~80% entro il 2023

**Riduzione del  
Portafoglio Titoli**

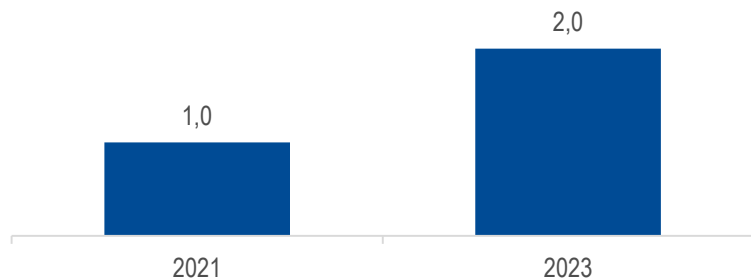
~50% entro il 2023

# Funding plan diversificato

## Focus sul *funding* istituzionale

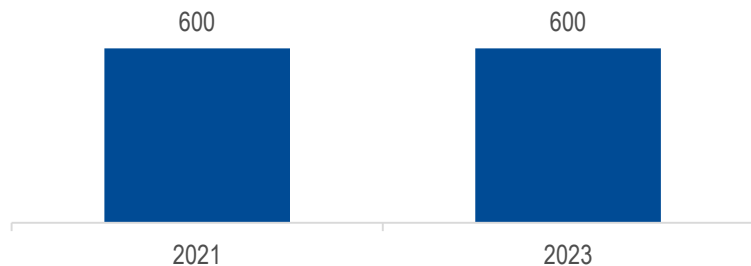


### Covered Bond (€mld)



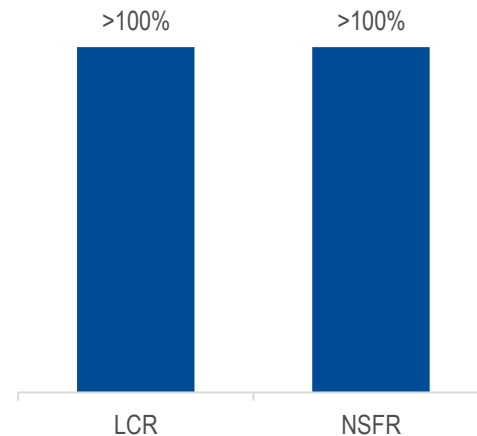
- Emissioni di *Covered Bond* per diversificare le fonti dei finanziamento
- Progressiva riduzione dell'utilizzo dei finanziamenti della BCE

### Senior Bond (€mln)



- Emissione di obbligazioni *Senior* in sostituzione delle obbligazioni *Retail* in scadenza

### Indicatori di *Funding* e Liquidità



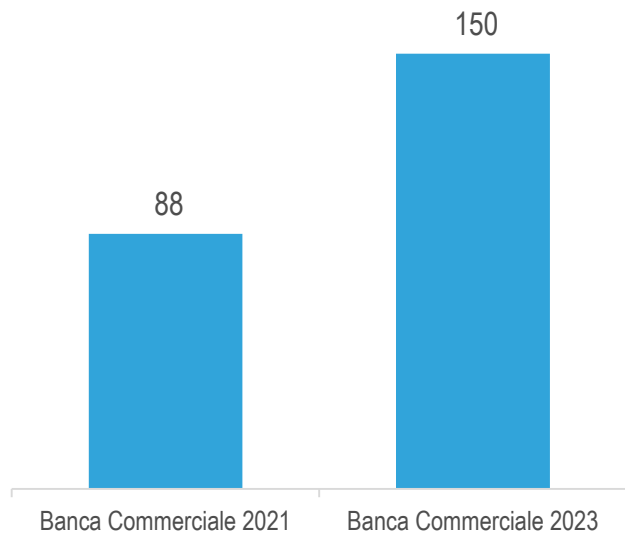
Il Piano Industriale consentirà al Gruppo di mantenere indicatori di *funding* e liquidità in eccesso rispetto ai requisiti regolamentari

# Per fare il punto

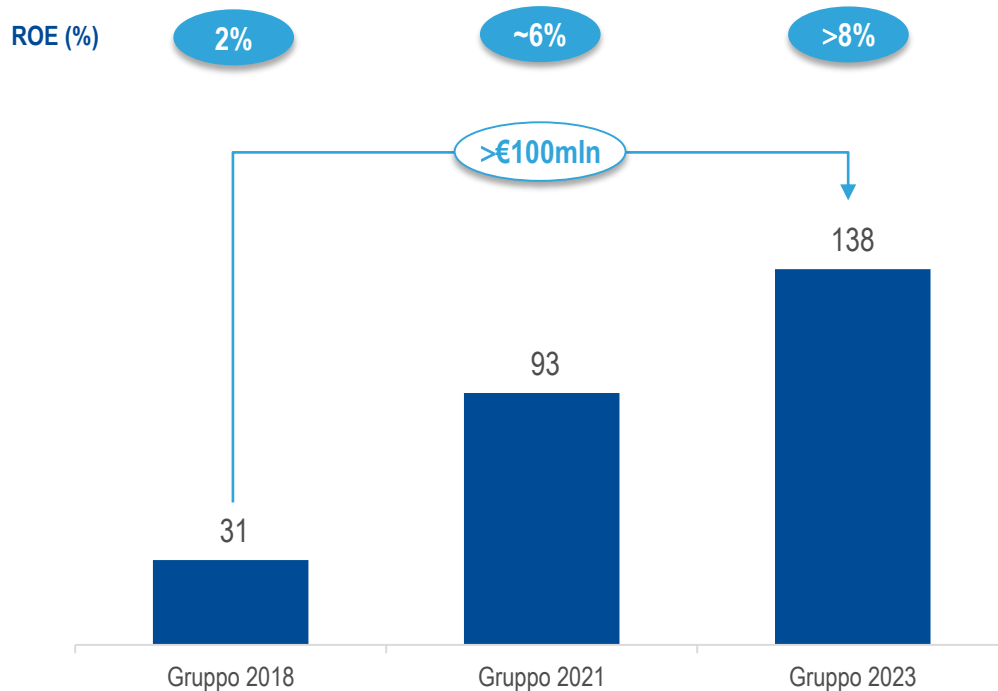
## Evoluzione dell'Utile Netto



### Evoluzione dell'Utile netto (€mln) – Banca Commerciale



### Evoluzione dell'Utile Netto (€mln) – Gruppo



# Per fare il punto

## Principali voci di conto economico di Gruppo 2021 – 2023



	€mln	2021	2023
<b>(A)</b>	Margine di Interesse	357	361
<b>(B)</b>	Commissioni Nette	284	308
	<b>Proventi Operativi</b>	<b>650</b>	<b>678</b>
<b>(C)</b>	Costi Operativi	(424)	(400)
	<b>Risultato della Gestione Operativa</b>	<b>226</b>	<b>278</b>
<b>(D)</b>	Costo del Rischio	(94)	(81)
	<b>Utile Netto</b>	<b>93</b>	<b>138</b>



## A Focus sul margine di interesse



€mln	Delta 2019 – 21	Delta 2021 – 23	Delta 2019 – 23
Margine di interesse incrementale della banca commerciale	~33	~23	~55
Minori interessi del portafoglio NPE <i>Non-Core</i>	~(10)	~(10)	~(20)
Stabilizzazione del funding istituzionale, riduzione del portafoglio titoli, e delle esposizioni in PCT <sup>(1)</sup>	~(16)	~(10)	~(25)
<b>Impatto su margine di interesse</b>	<b>~7</b>	<b>~3</b>	<b>~10</b>



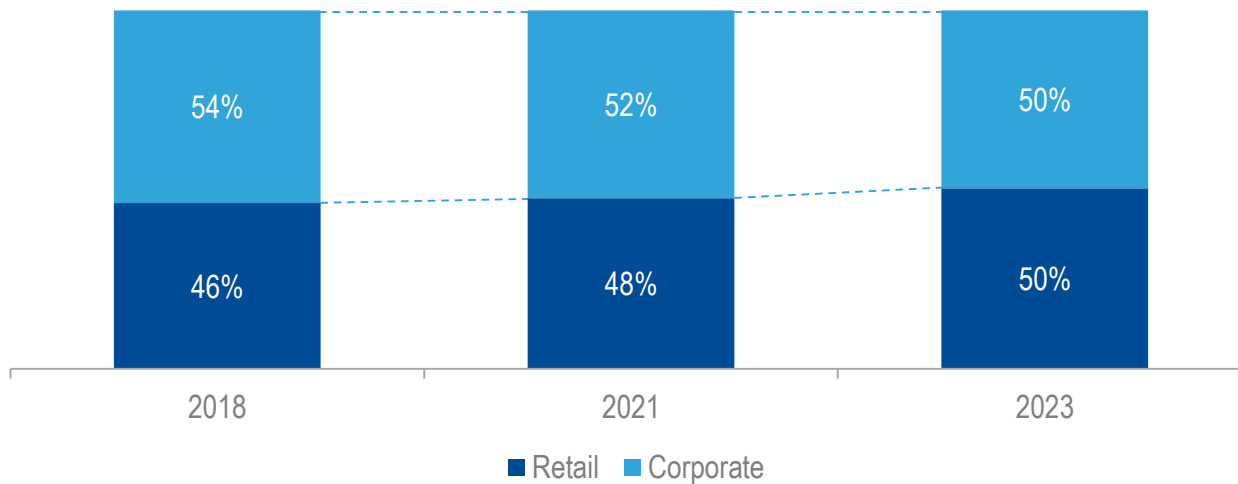
**Il contributo della Banca Commerciale compensa gli impatti delle azioni di rafforzamento del bilancio e della qualità del credito, creando i presupposti per una crescita sostenibile**

(1) Include gli impatti derivanti dai *refill* bond in scadenza e l'effetto dei tassi di interesse in arco piano.

## Ⓐ Focus sul margine di interesse – composizione



Margine di Interesse per segmento

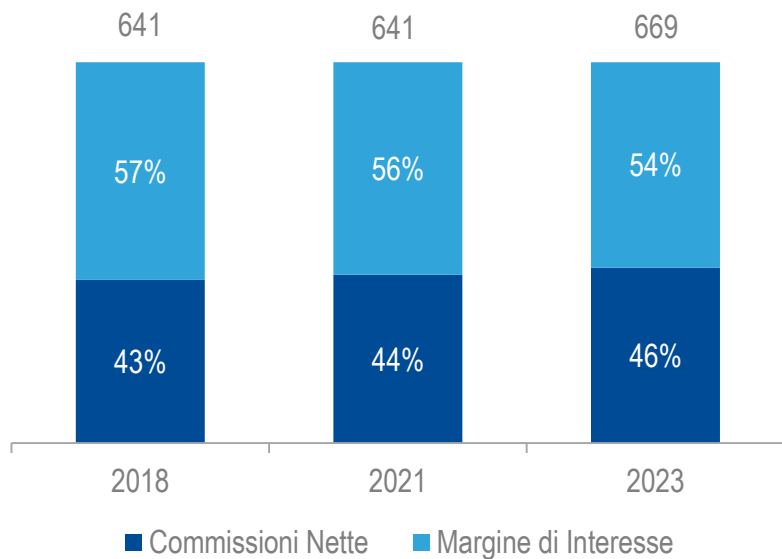


**Ribilanciamento margine di interesse verso il segmento *Retail***

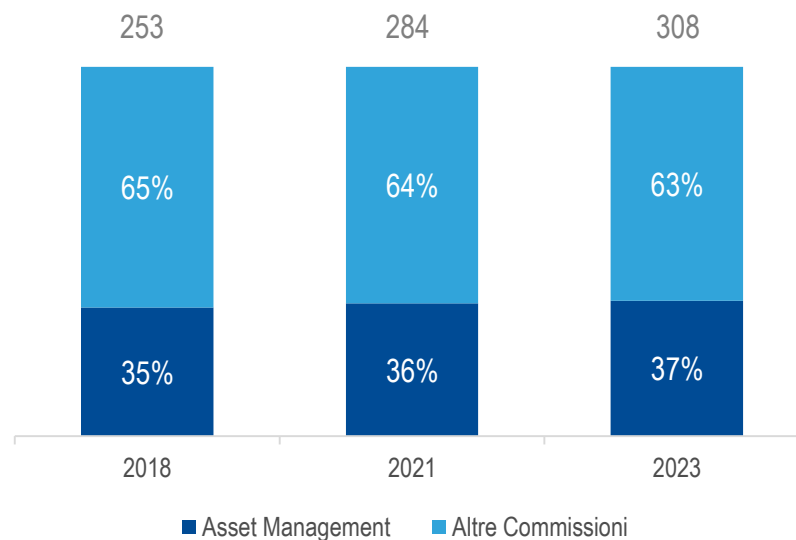
## B Focus sulle Commissioni



### Commissioni Nette - % del Core Banking Income<sup>(1)</sup>



### Asset Management - % delle Commissioni



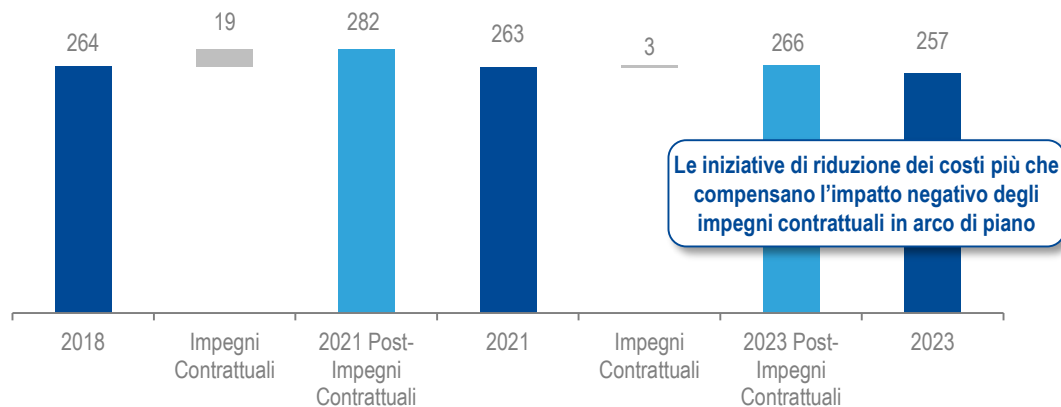
**Crescita attesa attraverso l'incremento della penetrazione dei prodotti e la conversione della raccolta diretta in raccolta indiretta**

(1) Core banking income definito come la somma di Commissioni Nette e Margine di Interesse.

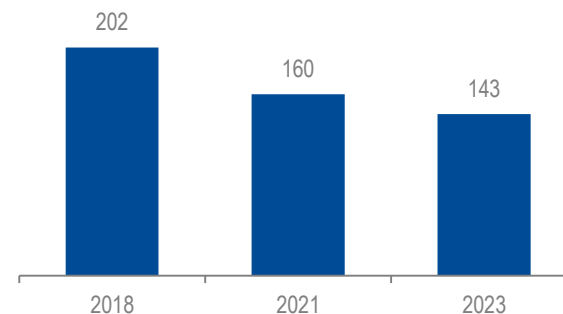
## © Focus sui Costi Operativi



### Evoluzione dei costi del personale (€mln)



### Evoluzione ASA e Ammortamenti (€mln)



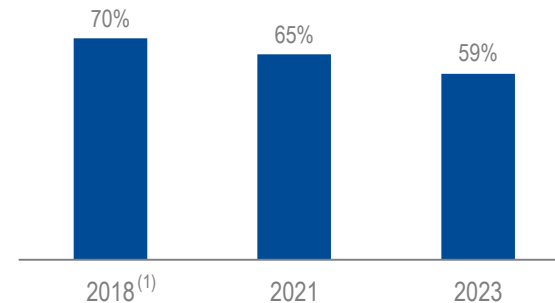
N. Risorse ~3,7 mila

~3,5 mila

~3,4 mila

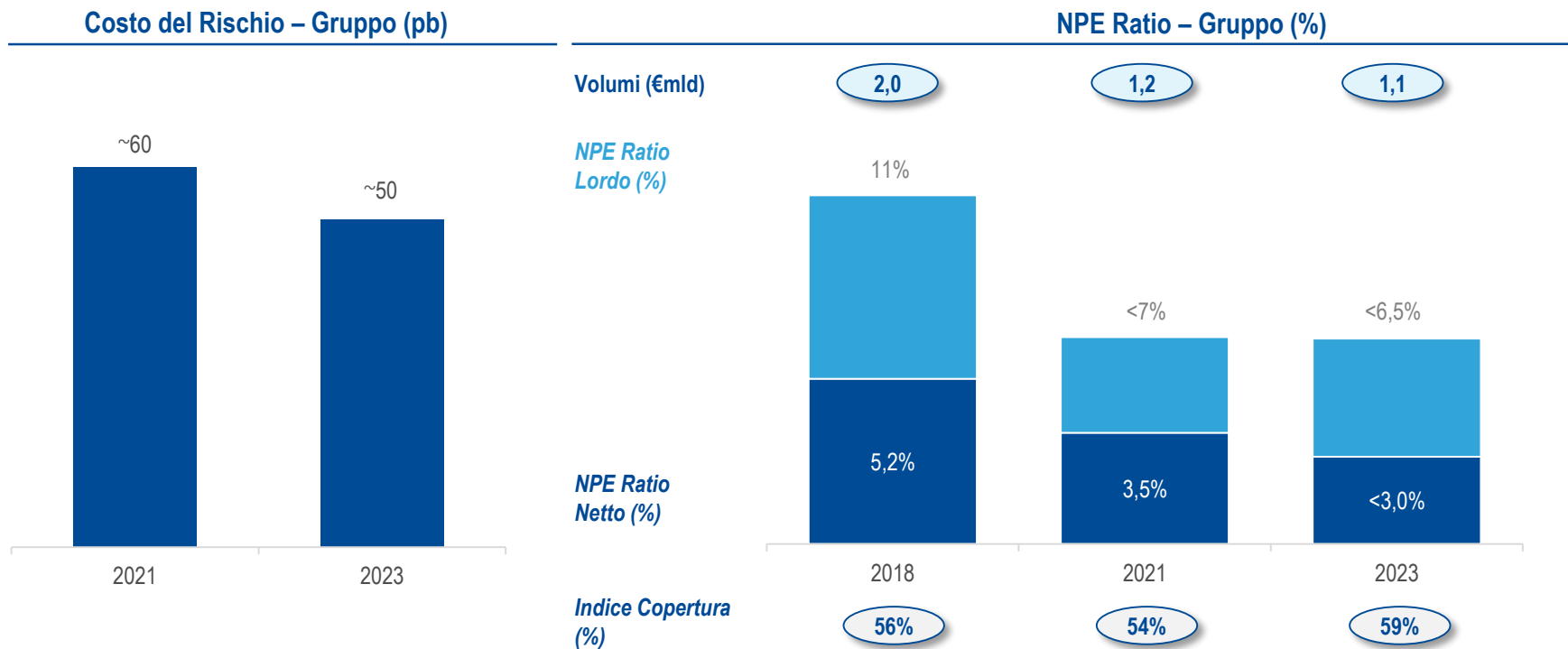
- Riduzione inerziale del personale pari a ~300 risorse in arco piano, consentendo l'assorbimento dell'impatto del rinnovo del contratto nazionale e dei bonus
  - Di conseguenza, le spese per il personale sono previste in diminuzione in arco piano
- Riduzione delle spese amministrative, gestione centralizzata dei costi, approccio "zero-based" e ottimizzazione del patrimonio immobiliare

### Evoluzione del Cost / Income ratio



(1) 2018 normalizzato.

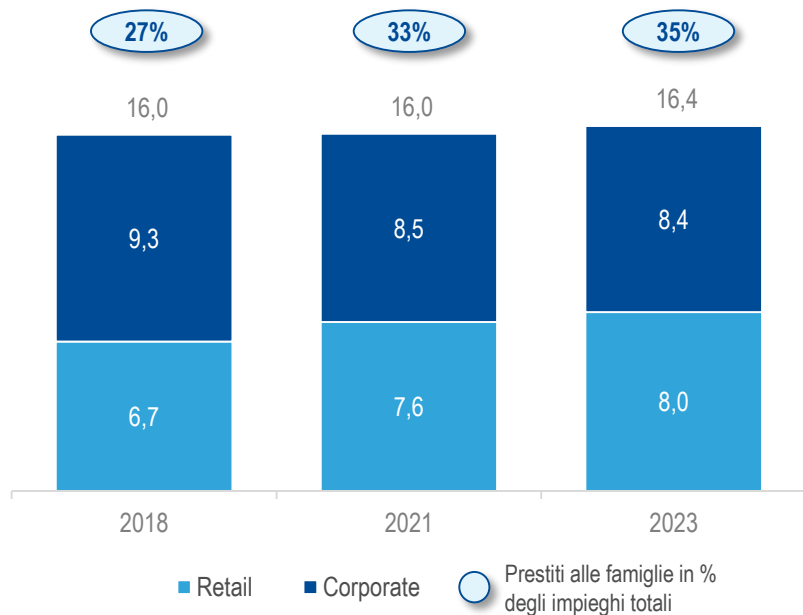
## ④ Focus sulla qualità del credito



**Miglioramento della qualità del credito a livello di Gruppo, grazie ad azioni decisive sulle *legacy di bilancio***



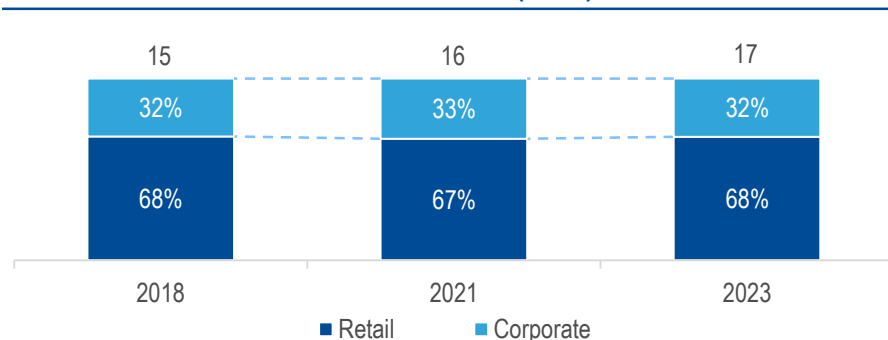
## Impieghi lordi verso la clientela per segmento (€mld)



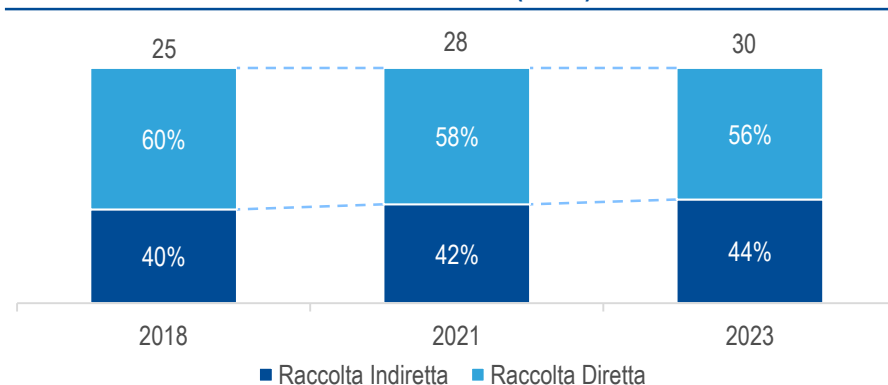
- **Significativo ribilanciamento del portafoglio crediti in arco piano, con incremento della penetrazione su segmento Retail fino al 50% nel 2023**
- **Prestiti alle famiglie contribuiranno per il 35% dei prestiti totali**



## Raccolta Diretta (€mld)

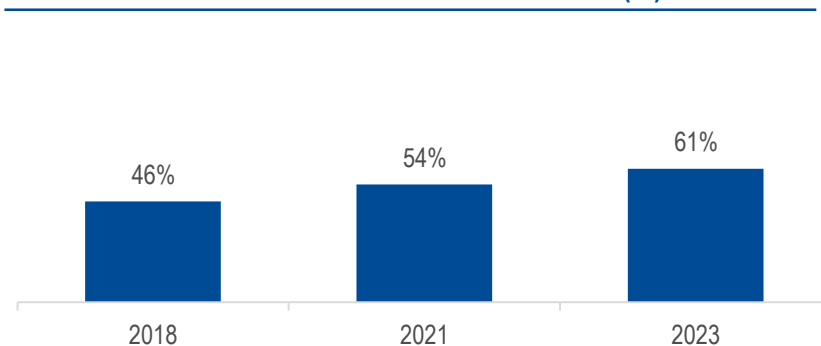


## Totale Raccolta (€mld)



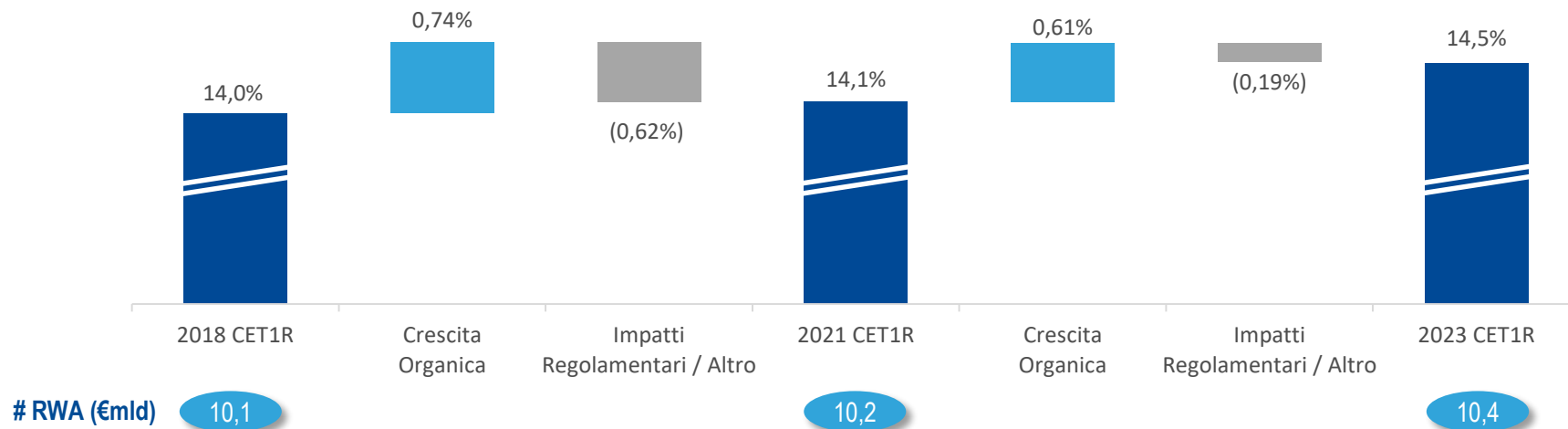
- Continua crescita dei prodotti di risparmio gestito e delle polizze assicurative vita grazie alle nostre *partnership* nell' *asset management* e *bancassurance*

## Patrimonio Gestito / Raccolta Diretta (%)





## Evoluzione del CET1 Ratio Fully Loaded



### Politica di Dividendi:

- Payout ratio al 50% a partire dal 2020 e 75% dal 2022



**Creval** 

Q&A